

**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
FAKULTA TEXTILNÍ**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Liberec 2007**

**Rudolf Šafránek**

# TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

## FAKULTA TEXTILNÍ



Studijní program: B3107 Textil  
Studijní obor: 3107R007 Textilní marketing

## NÁVRH STRATEGIE TEXTILNÍ FIRMY

## SUGGESTION OF STRATEGY

## OF TEXTILE COMPANY

Rudolf Šafránek

KHT-557

**Vedoucí bakalářské práce:** Ing. Ludmila Fridrichová, Ph.D

**Rozsah práce:**

Počet stran textu: 51

Počet tabulek: 17

Počet příloh: 3

## **P r o h l á š e n í**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

Souhlasím s umístěním bakalářské práce v Univerzitní knihovně TUL.

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 (školní dílo).

Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom toho, že užít své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše).

Ve Svitavách, dne 1.05.2007

.....

Podpis

## **ANOTACE**

Předmětem bakalářské práce „Návrh strategie textilní firmy“ je marketingová analýza společnosti Helios RK a návrh střednědobé marketingové strategie na období tří let. První část tvoří externí analýza současného postavení firmy na trhu a interní analýza. Druhá část obsahuje návrh dalšího postupu jak udržet a zlepšit pozici firmy na tuzemském a zahraničním trhu. Ve všech částech práce je proveden ekonomický rozbor. Práce doplňují implementace a kontrolní mechanismy.

## **ANOTATION**

The subject of "Suggestion of marketing strategy of Textile Company" is marketing analyses of HELIOS RK co. and medium-term suggestion for the next three-year period. The first part is current analysis of positions on the market and internal analysis. Second part is proposal of next steps how to keep up and improve previous position on the domestic and foreign market. All parts are supplemented by economic evaluation including control points.

**Poděkování:**

Touto cestou bych chtěl poděkovat své rodině za morální podporu při celém mém studiu.

Dále bych chtěl poděkovat Ing. Janu Homoláčovi za poskytnuté cenné interní informace týkající se hodnoceného subjektu a odbornou pomoc. Dále Ing. Ludmile Fridrichové, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce.

# Obsah

1	ÚVOD .....	7
2	ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY SPOLEČNOSTI.....	9
2.1	Vize a poslání společnosti.....	10
3	ANALYTICKÁ ČÁST .....	12
3.1	Externí analýza .....	12
3.1.1	Výrobní analýza .....	12
3.1.2	Analýza konkurence .....	15
3.1.3	SWOT analýza.....	17
3.2	Interní analýza.....	18
3.2.1	Obchod a marketing.....	18
3.2.2	Ekonomika a finance .....	19
3.2.3	Provozní a technické operace .....	23
3.2.4	Řízení jakosti .....	26
3.2.5	Řízení lidských zdrojů .....	26
3.2.6	Informační systémy.....	28
3.2.7	Externí a kapitálové vztahy.....	28
4	PROGNOSTICKÁ ČÁST .....	30
4.1	Strategické cíle.....	30
4.2	Scénáře vývoje.....	31
4.3	Budoucí klíčové způsobilosti firmy .....	32
4.4	Marketingová strategie firmy –marketingový mix .....	32
4.4.1	Distribuce.....	33
4.4.2	Produkt.....	35
4.4.3	Cena .....	36
4.4.4	Propagace.....	36
4.5	Finanční strategie.....	38
4.5.1	Hospodářské výsledky .....	38
4.5.2	Financování společnosti.....	38
4.5.3	Vývoj poměrových ukazatelů společnosti - cíle .....	39
4.5.4	Investiční strategie .....	40
4.6	Provozní operace.....	40
4.7	Řízení a organizace společnosti.....	41
4.8	Řízení jakosti .....	42
4.9	Řízení lidských zdrojů .....	42
5	RIZIKA STŘEDNĚDOBÉHO PLÁNU .....	44
5.1	Externí rizika.....	44
5.2	Interní rizika.....	44
5.2.1	Obchodní a marketingová rizika .....	44
5.2.2	Finanční a provozní rizika .....	44
6	IMPLEMENTAČNÍ PLÁN .....	45
6.1	Kontroling.....	45
7	ZÁVĚR .....	47
8	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	49
9	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	50
10	SEZNAM PŘÍLOH.....	51

# 1 ÚVOD

Český textilní průmysl, přes stále trvající realitu dovozu levného zboží z asijských zemí živí přibližně sto tisíc lidí. Tato konkurence však není to jediné, co drtí textilní podniky. Vedle stále rostoucích cen energie a tlak na zvyšování mezd je to i stále posilující koruna. Ročně tak ubývají další tři tisíce míst. Jen od počátku roku 2007 zkolabovaly Tiba Dvůr Králové, jindřichohradecká Jitka, výrobce ponožek Lonka či Alma Nová Bystřice – největší výrobce tkaných příkrývek. V roce 2006 se v konkurzním řízení ocitla Tepna Náchod, Šohaj Strážnice či Santa – klatovský výrobce konfekce.

Mnohé textilní firmy s problémy bojují, ale i přesto plánují snižování stavů, jako Seba Tanvald, která avizuje propuštění přibližně tří stovek lidí, rožnovská Loana každého desátého.

Odborníci však zastávají názor, že této nepříznivé situaci lze zabránit nebo její dopad alespoň výrazně zmírnit. Firmy často krachují z důvodu vlastních chyb a dlouhodobě strategicky neřešených problémů. Je samozřejmé, že mnoho z nich bude nuceno podnikat mnohdy rasantní a nepopulární kroky, ale lze předpokládat že většina firem, které přežily do současnosti, mají šanci přežít i v budoucnosti. Velká většina podniků má dostatek zakázek, problémem jsou nízké ceny. Specialisté na asijské výrobce avizují, že Čína již dále zlevňovat nebude. Očekávané důsledky „přehřáté ekonomiky“ a zvyšující se tlak na ekologii a legislativu se začínají projevovat.

Krizi úspěšně vzdoruje řada textilních společností jako prostějovské firmy Toray vyrábějící airbagy a OP Prostějov, který plánuje zdvojnásobit zisk, Tonak N. Jičín, který loni obrátil hospodaření a díky vyššímu exportu plánuje již druhým rokem zisk, nebo Fezko Strakonice který uspěl s výrobou autopotahů. Daří se i dalším firmám, které se úzce specializovaly na netkaný textil jako Fibertex /bývalá Vigona Svitavy/ nebo Pegas Znojmo.[3]

Tyto úspěchy však nepřicházejí samy. Jejich dosažení předcházela velice často mnohdy zásadní změna výrobního programu a nemalé investice. Ale to by samozřejmě stále nestačilo. To hlavní, co stojí za těmito úspěchy, je dobře stanovená strategie firmy a její důsledné naplňování. Proto se pokusím nastínit možnou marketingovou strategii středně velké textilní firmy.

Pro svou práci jsem si vybral firmu, kterou osobně znám ze svého několikaletého působení v ní v pozici obchodníka. Jedná o firmu, která se nachází v reálném konkurenčním prostředí a proto vyhovuji jejich přání a neuvádím její skutečný název a ekonomická data jsou upravena tak, aby nebylo možné tyto citlivé informace zneužít.

Firma Helios RK je firmou, která byla vybudována velikým úsilím jejích majitelů a po většinu času své existence ji majitelé, ale i veřejnost právem považovali za úspěšnou. Možná právě proto je to firma, která v minulosti podceňovala význam marketingu.

Cílem mé bakalářské práce je analýza marketingové strategie firmy a navrhnout další postup v příštích třech letech. Chtěl bych ukázat, že marketingové nástroje mají vypovídající schopnost i v středně velké firmě jakou je Helios RK.

V první části se pokusím provést interní a externí analýzu firmy. V druhé části se prostřednictvím marketingového mixu zaměřím na konkrétní kroky, které by pomohly firmě zlepšit současné postavení na trhu. Ekonomická analýza bude součástí obou hlavních částí.

**Hypotéza:** V důsledku absence marketingové strategie firma podcenila současnou konkurenci a včas nezahájila kroky k hledání možností alternativního výrobního programu.



## 2 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY SPOLEČNOSTI

**Právní forma:** Akciová společnost

**Obchodní firma:** Helios RK, a.s./dále jen Helios RK/

**Sídlo:** Svitavy , U Stadionu 70 Svitavy 568 02

**Identifikační číslo:** 21212121

**Daňové identifikační číslo:**

CZ21212121

Společnost je plátcem daně z přidané hodnoty.

**Výše základního kapitálu a rozsah jeho splacení:**

50 000 000,-Kč, splaceno 100%

**Datum založení:** Rok 1993

**Datum vzniku:** 1.1.1999 transformace na akciovou společnost Helios  
RK, a.s.

**Představenstvo:** Rudolf Šafránek - předseda představenstva

Karel Jansa - člen představenstva

Miroslav Novák - člen představenstva

## 2.1 Vize a poslání společnosti

Co je to poslání? Jaký rozdíl je mezi posláním a vizí podniku?

Vize určuje hlavní směry rozvoje podniku, zahrnuje v sobě filozofii podniku, která odráží základní míry a hodnoty. Do značné míry mívá proklamativní charakter. Vytyčuje úplný konec toho, kam bychom chtěli dospět.

Poslání (business mission) doplňuje podnikovou vizi a odpovídá konkrétně na otázky: Čeho jsme dosáhli a kam bychom se chtěli dostat?

Helios RK je pro období 2006-2008 řízen tak, aby směřoval k naplnění této vize:

- Helios RK, a.s. je budován jako výrobně-obchodní společnost střední velikosti – 80 -100 zaměstnanců, tržby 200 - 300 mil. Kč/rok.
- Podnik je výrazně orientován jako zákaznická výrobně-obchodní společnost s vysokou mírou flexibility, se zaměřením na potřeby trhu v segmentu oděvních výrobků pro sport a volný čas, spodní, noční a ložní prádlo, domácí oděvy, pracovní a ochranné oděvy.
- Společnost chce i nadále zůstat nadále v čele textilních podniků s vysokou mírou inovace výrobků, nabídky nových výrobků a zákaznického servisu v oblasti inovací klasických textilií.
- Prioritou zůstávají zátažné úplety s vysokou přidanou hodnotou – elastické úplety, úplety z chemických vláken se speciálním užitím.

- Společnost musí zvýšit obchodně-marketingové aktivity v zahraničí s cílem zvýšení vlastního exportu výrobků v letech 2006-2008 z 21% na 50% objemu tržeb.
  
- Společnost vyvíjí a bude realizovat technické textilie na bázi zátažných pletenin z vláken skleněných, čedičových, kevlarových, metalických, uhlíkových i přírodních – len, juta. Použití v oblastech Indutech, Hometech, Clothtech, Protech, Sportech a Automotive.
  
- V oblasti uspokojení požadavků zákazníků na dodávky levných základních úpletu bude využito nákupu textilního zboží z Asie.

## 3 ANALYTICKÁ ČÁST

Jedná se o prvotní úkol při volbě marketingové strategie a stanovení marketingového plánu. Podstatou tohoto kroku je seznámit se s reálnou situací podniku. Popis současné marketingové strategie je však nedostačující. Sice se ztotožňují s názorem o nutnosti zjištění současné marketingové situace, ale z hlediska výběru vhodné marketingové strategie a marketingového plánu se jeví tento krok jako nedostatečný. Strategie je ovlivňována nejen marketingovou situací, ale i mnoha dalšími skutečnostmi, a podnik by tyto skutečnosti neměl přehlížet.

### 3.1 Externí analýza

#### 3.1.1 Výrobní analýza

Technologické vybavení firmy je v současnosti schopno pokrýt veškeré typy zátažných úpletů, které jsou zákazníky v České republice a v zájmových zemích požadovány. Jak bude uvedeno dále, na trhu jsou nejvíce poptávány jednolíní elastické úplety. Tomu je také přizpůsobena skladba strojů. Finální produkce společnosti tak závisí na typu technologického zařízení a použitého materiálu.

Sortiment se dělí do následujících skupin:

#### Dle technologického zařízení

Úplety z jednolůžkových strojů:

##### *Jednolíní*

- Jednolíní kryté
- Výplňky dvojité
- Výplňky trojitné
- Pigue a chytové vazby

### *Žakarové a pruhové úplety*

- Interlockové úplety hladké a vzorované
- Žebrové úplety hladké, vzorované, elastické
- Doubleface

### *Konfekce – výrobky pro sport a volný čas*

- Trička
- Polokošile
- Mikiny

Běžně používané typy textilních materiálu jsou shodné s materiály, které jsou v běžném sortimentu firmy Hélios RK.

### **Dle materiálových vstupů**

#### *Příze:*

ba 100% (česaná, mykaná, OE)

Viskozové (VS)

Polyesterové (PL)

Polypropylenové (PP)

Polyakrylonitrilové (PC)

#### *Dvoj a více komponentní příze:*

CO / PL

CO / VS

CO/ PC

#### *Nitě z nekonečných vláken::*

Viskózové

Polyesterové

Polyamidové

Polypropylenové

Polyuretanové elastomerní multifilamenty – Lycra, Dorlastan

Podíl jednotlivých komodit na celkových tržbách ukazuje následující tabulka č.1

**Tab.č.1**

Pleteniny jednolící	19%
Pleteniny oboulící	15%
Pleteniny elastické	44%
<b>Pleteniny celkem</b>	<b>78%</b>
<b>Konfekce</b>	<b>16%</b>
<b>Zboží</b>	<b>6%</b>

*Pramen: Zpracováno autorem dle interních materiálů*

Hlavní konkurenční výhodou Helios RK v současnosti je rychlost reakce na požadavky zákazníků, kvalita vyráběné produkce, vysoká míra inovace, zajímavé platební podmínky i odborně-technický servis. Díky této politice se ve srovnatelném sortimentu výroby dostal Helios RK na první místo v ČR a to jako dodavatel úpletů pro konfekční průmysl a klienty.

Důležitým faktorem, který ovlivnil úroveň cen bylo ukončení omezujících kvót na dovoz zboží z Asie od 1.1.2005. Přestože se jedná převážně o výrobky v oblasti jednodušších bavlněných a viskóзовých tkanin s nízkou mírou přidané hodnoty, přináší tato situace cenový tlak v tuzemsku i exportních zakázkách a snižuje celkový odbyt ve skupině základních úpletů.

Průměrná cena základního zátažného úpletu v ČR se pohybuje v úrovni 200 - 220 Kč/kg. Rozptyl cen je v rozmezí 180 – 450 Kč/kg podle druhu a materiálového složení pleteniny. Nejdražší skupinou jsou elastické úplety a úplety zajišťující multifunkční vlastnosti oblečení.

V uplynulých letech došlo k rozdělení trhu se zátažnými úplety (jedná se o materiál v rolích) v České a Slovenské republice. Zhruba 20% produkce je importováno z Polska, Estonska a největší část z Turecka. Někteří, především velcí zákazníci, testovali importované materiály a v současnosti i nadále nakupují cca 15% úpletu v kvalitě 100 % bavlna z těchto zemí.

I přes tuto ztrátu tržeb lze konstatovat, že v uplynulém období došlo ke stabilizaci hlavních odběratelů partnerských vazeb mezi Helios RK a hlavními odběrateli. Množství odebrané produkce prakticky stagnuje respektive mírně klesá – trh je rozdělený a do určité míry omezený. Novou příležitostí je možnost dodávek pro zahraniční firmy, které konfekcionují v ČR, nebo české konfekcionáře, kteří kooperují se zahraničními partnery na doplnění jejich kolekcí. Početně převyšují odběratelé s „náhodnými“ objednávkami nad pravidelnými a kontinuálními odběry. Při celkovém počtu cca 260 zákazníků jich pravidelně odebírá 50. Těchto 20% pravidelných klientů odebírá objemově 70% celkové produkce.

Export z celkové produkce zátažných úpletů ČR tvoří 54% produkce skupiny, tj. pletenin i hotových výrobků a prakticky ve všech položkách převyšují vývozní ceny nad dovozními. Množstevně (ks nebo kg) převyšuje dovoz nad vývozem a to především v oblastech – sportovního zboží, kabáty a pláště.

Obchodní politika Helios RK neodráží tuto skutečnost. Podíl exportu z celkové produkce se pohyboval v roce 2004 13%, roce 2005 21% a v roce 2006 činil 14%. To, že se podařilo stabilizovat tuzemský trh, dává do budoucna dobrou příležitost k expanzní politice na zahraniční trhy. Hlavními teritorii vývozu jsou Slovensko, Německo, Rusko, Bělorusko, Itálie, Maďarsko a Benelux.

### ***3.1.2 Analýza konkurence***

Udržení konkurenceschopnosti je a i do budoucna bude v největší míře ovlivněno schopností inovací, užití vynímečných vlastností nových materiálů a zachování vysoké kvality finální produkce. S rostoucí kvalitou života stoupají požadavky na individuální ošacení. Tím rostou i nároky na užité vlastnosti materiálů s více funkčními schopnostmi.

Rostoucí životní úroveň souvisí s rozvojem nejrůznějších nových aktivit při využívání volného času a vyžaduje módní a přitom funkční výrobky. Pro firmu to znamená zajistit vysokou variabilitu technologií pletení, uprav a konfekce, přizpůsobit strojový park na rychlé a rozmanité vzorování. Jde o schopnost rychlé reakce na nové trendy. Jedině tak je možné vytvořit předpoklad k trvalému zájmu o celkovou produkci zátažných úpletů pro oblast oděvních textilií. Řešením je výroba v malých objemových sériích, s velkou mírou variability a flexibility s důrazem na rychlost a pružnost v dodávkách.

Z hlediska současných podmínek konkurenčního prostředí lze předpokládat tlak na cenu, který se bude odehrávat převážně ve snižování variabilních nákladů (hlavně materiálové vstupy a podíl lidské práce). Ve střednědobém výhledu do roku 2008 se jedná o pokles v úrovni 10% - 15%.

Nabídky textilního zboží mají celkovou tendenci poklesu cen. Tento trend koresponduje i s poklesem cen textilních surovin u chemických vláken se jedná o menší pokles (5 až – 10%), u přírodních vláken o výraznější pokles (10 až – 20%).

**Tab. č. 2      Nejvýznamnější konkurenti na trhu**

Název firmy	Akční rádius	Hlavní zaměření	Poznámka
Jitex Písek	ČR	ba příže, úplety, konfekce	Napojení na řetězce, uzavřený výrobní cyklus, kooperace
JITEX	ČR	froté úplety	vzestupná tendence – nový stroj
Tříska	ČR/Slovensko	elastické úplety	nízké ceny, největší dynamický konkurent, nové stroje
Múdry	ČR	základní bavlněné úplety	pokles

*Pramen: Zpracováno autorem dle interních materiálů*



### 3.1.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jedním z klíčových nástrojů marketingu. Na základě strategické analýzy okolí podniku jsou definovány tržní příležitosti a hrozby. Na základě analýzy vnitřního prostředí podniku jsou identifikovány silné a slabé stránky firmy. Poté se SWOT analýza stává základem, na kterém má být později vybudována strategie dané firmy.

**Tab. č. 3      Silné a slabé stránky**

Silné stránky	Slabé stránky
Vybudované know-how v celém spektru činností	Nedostatečné personální obsazení obchod. úseku – export a marketing
Servisní a poradenská činnost	Vyšší ceny v porovnání s Asií
Individuální cenová politika	Nízká úroveň spolupráce s VTZ
Široký sortiment/trvalá inovace	Nevybudovaná vlastní značka
Moderní technologie	Nevyužitá kapacita pletárny
Příležitosti	Hrozby
Expanze na zahraniční trhy	Nezavedení kvót na dovoz z Asie a Turecka
Segment technických textilií	Recese v textilním průmyslu
Užší propojení s konfekcionáři prostřednictvím majetkových účastí	Pokračující zpevňování CZK
Získání strukturálních fondů EU	Růst cen vstupních surovin
Zvýšení komplexnosti nabídky	
Změny v „politice“ největšího konkurenta	

*Pramen: Zpracováno autorem dle interních materiálů*

## **3.2 Interní analýza**

### **3.2.1 *Obchod a marketing***

#### **Obchod**

Obchodní činností se ve firmě zabývají tři spolumajitelé, kteří pečují o rozhodující zákazníky, a jeden manažer obchodu. Jeho hlavním úkolem je hledání nových příležitostí v zahraničí, především v zemích bývalého Sovětského svazu. Ukazuje se, že tato skladba obchodního oddělení je pro současnou situaci nedostatečná. Malá pozornost je věnována středně velkým zákazníkům, kde je velký potenciál pro zvýšení tržeb. Citelně chybí větší pozornost zahraničnímu obchodu.

- Rozhodujících 30 odběratelů zajišťuje 80% odbytu společnosti.
- Společnost realizuje obchodní případy na bázi dlouhodobých smluvních vztahů pouze s cca 30% klientů (z celkového množství odběratelů). Zbytek je založen na „náhodných“ objednávkách.
- Společnost nemá potřebu specializovaného exportního oddělení. Nedostatečná je však jazyková vybavenost obchodníků.
- Prodej je realizován přímo bez zbytečných distribučních mezičlánků.

#### **Marketing**

Jak jsem již uvedl, společnost nemá vytvořené vlastní marketingové oddělení, informace jsou zpracovávány v rámci obchodního úseku a členů vedení společnosti. Marketingové aktivity společnosti se soustřeďují na sledování vývoje zákazníků úpletů i konfekce, monitorují a vyhodnocují stav tuzemské i zahraniční konkurence, prodejní trendy makrosítí, sílící tlak asijského dovozu apod.

- Převážně je sledována cenová hladina konkurence, vývojové trendy oboru, vývoj v oblasti materiálových vstupů a užitných vlastností materiálů.
- Hlavním zdrojem informací je osobní účast na veletrzích, veřejné zdroje informací – odborná literatura, tisk apod., osobní jednání se zákazníky a dodavateli surovin.

- Společnost nemá vytvořené vlastní marketingové oddělení, informace jsou zpracovávány v rámci obchodního úseku a členů vedení společnosti.
- Významným zdrojem informací je i situace u potencionálních zákazníků s kterými již byly navázány osobní kontakty.

### **Nákup**

- Vlastní nákup je omezen pouze na nákupy pro potřebu vlastní výroby.
- Hlavní pozornost je zaměřena na cenovou politiku v oblasti vstupních materiálů, výhodnost dodacích podmínek a kvality a dále na cenovou politiku v oblasti služeb – barvení.
- Spolupráce s dodavateli je založena na dlouhodobé spolupráci, spolehlivosti a důvěře obou stran.
- Byla vytvořena základní databáze dodavatelů hlavních i dvou až tří náhradních.
- Systém nákupu, výběru dodavatelů i materiálu patří mezi silné stránky společnosti.

### **3.2.2 *Ekonomika a finance***

Růst společnosti Helios RK za uplynulé období lze hodnotit základními ukazateli uvedenými v následující tabulce.

**Tab. č. 4      Hospodářské výsledky (tis. Kč)**

<b>Ukazatel (tis Kč)</b>	<b>Rok 2004</b>	<b>Rok 2005</b>	<b>Rok 2006</b>
<b>Aktiva</b>	<b>154667</b>	<b>161896</b>	<b>153982</b>
Stálá aktiva	54754	53882	49316
Oběžná aktiva	93225	98734	93307
Časové rozlišení	6688	9280	11359
<b>Pasiva</b>	<b>154667</b>	<b>161896</b>	<b>153982</b>
Základní kapitál	50000	50000	50000
Vlastní kapitál	87037	87857	91284
Cizí zdroje	70459	74039	62698
<b>Tržby (vl. Výrobky + služby)</b>	<b>277123</b>	<b>254335</b>	<b>199848</b>
<b>Tržby zboží</b>	<b>4513</b>	<b>4022</b>	<b>12942</b>
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>46780</b>	<b>47921</b>	<b>33809</b>
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>6 983</b>	<b>4187</b>	<b>5188</b>

*Pramen: Zpracováno autorem dle interních materiálů*

## ***Zdroje***

**Tab. č. 5 Zdroje financování (tis. Kč)**

	<b>31.12. 2005</b>	<b>31.12.2006</b>
<b>Základní kapitál</b>	50000	50000
<b>Krátkodobé závazky do lhůty splatnosti</b>	39773	29871
<b>Krátkodobé závazky po lhůtě splatnosti</b>	8006	1342
<b>Dlouhodobé a krátkodobé úvěry</b>	21794	24110
<b>Dotace</b>	0	0

*Pramen: Zpracováno autorem dle interních materiálů*

Společnost má velmi dobrou pozici vůči dodavatelům – především v oblasti surovin. Díky dobré platební morálce není problém s částečným dodavatelským úvěrováním (pl. podmínka 90 dnů, pojištění přes kreditní pojišťovny atd.)

## ***Potřeby***

**Tab. č. 6 Potřeby pro financování (tis. Kč)**

	<b>31.12.2005</b>	<b>31.12.2006</b>
<b>Pohledávky do lhůty splatnosti</b>	51087	45477
<b>Pohledávky po lhůtě splatnosti</b>	20716	17940
<b>Investice</b>	3964	410
<b>Fondy ze zisku</b>	3500	3710

*Pramen: Zpracováno autorem dle interních materiálů*

Firma využívá provozní úvěry jednak k financování surovin a rozpracované výroby a také k profinancování pohledávek bonitních zákazníků.

Nepříznivá je situace v poměru pohledávek po lhůtě splatnosti. I přes to, že meziročně došlo k poklesu jejich výše, je téměř 18 milionů příliš mnoho a jejich výše může nastartovat závažné problémy spojené s likviditou firmy.

- ***Investiční aktivita***

K základní obnově zařízení dochází formou finančního leasingu. V roce 2005 byl takto pořízen majetek, jehož celková pořizovací cena by formou koupě činila 3 000 tis. Kč. V roce 2006 byl takto pořízen majetek v pořizovací ceně 3 000 tis. Kč.

### ***Finanční analýza***

**Tab. č. 7      Ukazatelé rentability**

	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>ROE</b>	11,6%	6,1%	8,3%
<b>ROS</b>	4,0%	2,6%	3,8%
<b>EVA</b>	2 690	-1 712	336
<b>PH/zaměstnanec</b>	494 000	349 000	433 000
<b>ON/PH</b>	47%	68%	58%

*Pramen: Zpracováno autorem dle interních materiálů*

Komentář:

**EVA** – v letech 2004 – 2005 se ukazatel EVA pohybuje v kladných hodnotách. To znamená, že společnost vytváří „nadzisk“, ze kterého je schopna financovat svůj další rozvoj. Společnost zvyšuje svoji hodnotu a z hlediska akcionářů se jedná o ziskovou

investici. (V kladných hodnotách EVA se v ČR pohybuje pouze cca 30% společností z daného oboru). Záporná hodnota v roce 2005 odráží negativní dopady konkurenčního prostředí, na které společnost nebyla dostatečně připravena. Po realizovaných opatřeních se předpokládá návrat ukazatele EVA do kladných hodnot.

**PH/zam** – pokud porovnáme tuto hodnotu se zveřejněnými údaji ostatních textilních podniků, patří v tomto ukazateli Helios RK k absolutní špičce v oboru. Nejlepší podniky v ČR dosahují hodnoty 450 000 Kč/zam., přičemž průměr v textilním oboru v ČR se v poslední době pohyboval na úrovni 235 000 Kč.

### 3.2.3 Provozní a technické operace

Surovinovou a konstrukční skladbu výroby za uplynulé období vyjadřuje následující tabulka:

**Tab.č.8**

surovina:	Rok 2005	Rok 2006
bavlna 100%	71,8%	72,6%
bavlna/synt. vl.	5,6%	6,9%
VS/bavlna	6,5%	7,3%
VS 100%	6,4%	5,4%
syntetika 100%	9,7%	7,8%
<b>Základní úplety:</b>		
elastické	39,8%	38,4%
neelastické	60,2%	61,6%

*Pramen: Zpracováno autorem dle interních materiálů*

Nosným prvkem této oblasti je široké spektrum inovačních aktivit, jako nutný prvek pro udržení konkurenceschopnosti.

**Inovace konstrukčního charakteru** – v roce 2005 a 2006 bylo vyvzorováno více než 260 nových konstrukcí a ukazatel stanovený pro toto období byl o 30% překročen. Obdobný trend – přes 270 inovací byl i v roce 2006 s cílem navýšení podílu 100% syntetických vláken jako podmínky pro expanzi na trhy EU. Daří se udržovat podíl elastických úpletů nad hodnotu 40%, což je cílem i pro rok 2007.

**Inovace materiálového charakteru** – zatím se nedaří naplnit cíl ve zvýšení objemu podílu syntetických vláken na 15% a podílu s obsahem syntetických vláken na 10%. Oba cíle přecházejí i do roku 2007 s tím, že snaha směřuje na maximální využití materiálů z asijských zdrojů. Další aktivity směřují na aplikace chemických a syntetických vláken funkčního charakteru – antibakteriálních, nehořlavých, antielektrostatických a fyziologických vlastností. Rozvíjí se program vývoje technických textilií ze speciálních vláken jako čedič, sklo, aramid, ocel, len a zkoumá se oblast použití těchto speciálních pletenin.

### ***Řízení a organizace společnosti***

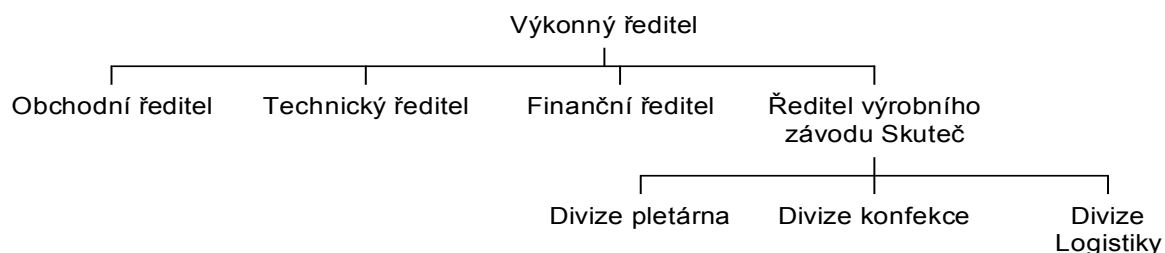
#### **Řízení společnosti**

Společnost je řízena představenstvem, složeném z majitelů společnosti. Předsedou představenstva je generální ředitel mateřské společnosti (největší vlastník), dalšími členy představenstva jsou výkonný ředitel, technický a obchodní ředitel společnosti.

Organizační struktura společnosti sleduje funkcionální princip s centralizovanými útvary. Společnost řídí výkonný ředitel a jednotlivé liniové hierarchie jsou představovány obchodním, technickým, finančním a provozním úsekem, které jsou řízeny odbornými řediteli.



Organizační strukturu vyjadřuje následující diagram:



Pro některé operativně zajišťované úkoly jsou vytvářeny odborné týmy jdoucí napříč funkcionálními liniemi a vytvářejí tak maticovou organizační strukturu.

### Vnitropodniková legislativa

**Tab. č. 9** Seznam a stav vnitropodnikové legislativy

Typ dokumentu
Stanovy společnosti / Společenská smlouva
Organizační řád
Podpisový řád
Pravidla pro nákupy společnosti
Pravidla pro náhrady výdajů při pracovních cestách
Pravidla pro vedení účetnictví
Koncepce vzdělávání zaměstnanců
Archivační a skartační řád
Dokumentace ISO popisuje jednotlivé procesy společnosti -> nakupování, obchod, výrobu, reklamace, interní audity a kontrolu kvality

*Pramen: Zpracováno autorem dle interních materiálů*

### 3.2.4 Řízení jakosti

Společnost má vytvořen systém řízení jakosti, který vyplývá z držení certifikátu jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001.

Společnost aktuálně rozvíjí své podnikatelské činnosti tak, aby ve všech aspektech splnila očekávání svých zákazníků.

Od roku 2003 využívá certifikát EU o zdravotní a fyziologické nezávadnosti – Ökotex Standard 100.

### 3.2.5 Řízení lidských zdrojů

#### Počty, struktura systemizovaných míst a zaměstnanců a jejich nábor

- Počet míst plánovaných na rok 2007 je naplněn, a to v požadované vzdělanostní i kvalifikační struktuře.
- Současný počet systemizovaných míst společnosti je nastaven podle cílů společnosti na rok 2007.
- Situace v zaměstnanosti je stabilní, fluktuace zaměstnanců nízká.

**Tab. č. 10** Stavby zaměstnanců

	Fyzický evidenční počet
Stav k 31.12.2005	98
Stav k 31.12.2006	99
Předpoklad k 31.12.2007	89

*Pramen: Zpracováno autorem dle interních materiálů*

- Kvalifikační úroveň zaměstnanců společnosti je konkurenceschopná. Rezervy lze spatřovat zejména v:

- absenci většího podílu obchodně a marketingově vzdělaných, příp. orientovaných lidí s odbornými textilními a jazykovými znalostmi
- absenci „dublování“ TOP manažerských funkcí
- absencí vývojáře, odborníka na speciální textilie a jejich aplikace
- Z hlediska struktury dle pohlaví a věkové struktury převažují ženy, věk 25 – 45 let.
- Při náboru nových zaměstnanců se používají zejména tyto metody:
  - u zaměstnanců s požadavkem na vyšší kvalifikaci externí inzerce s následným výběrovým řízením, příp. oslovení konkrétních kvalitních osob na základě referencí;
  - využití personálních agentur je omezeno na ty případy, kdy se jedná o speciální na trhu jiným způsobem obtížně získatelné pozice;
  - u méně kvalifikovaných osob se využívá osobní iniciativa uchazeče, osobní kontakty, příp. využití dřívějších zaměstnanců či externí inzerce a následný osobní pohovor s uchazečem;

### **Vzdělávání zaměstnanců**

- vzdělávání zaměstnanců probíhá na dobré úrovni, a je zaměřeno na obecně závazné právní předpisy a stanovená školení nezbytná pro výkon funkce (řidiči, bezpečnost práce, vysokozdvizná zařízení apod.)
  - odborná školení zaměřená na znalost používaných SW produktů
  - výuka anglického a německého jazyka zaměřená na vyšší manažery a obchod
- podíl nákladů na školení na mzdových nákladech celkem je za dobu fungování společnosti zanedbatelný

### **Hodnocení zaměstnanců**

- ve společnosti existuje aktuální systém pravidelného hodnocení zaměstnanců, který reaguje na novou strategii společnosti a odpovídá budoucím potřebám společnosti s důrazem na kvalitu poskytovaných služeb

### **Kariérové rezervy**

- ve společnosti dochází k nastavení mechanismu výběru a práce s personálními zálohami - „dublování“. Tento trend je však třeba posilovat na všech TOP a středních manažerských funkcích.

### **3.2.6 Informační systémy**

#### **Aktuální stav implementace informačních systémů/technologií**

- Společnost využívá standardní datovou a informační síť.
- Účetnictví a příslušná agenda je vedena prostřednictvím SW Japon.
- Společnost má vlastní webové stránky (čeština, angličtina, němčina), což umožní zlepšit komunikaci a informovanost současných i potenciálních klientů.
- IT podporu informačních systémů společnosti provádí smluvní firma.
- Společnost využívá vlastní informační systém ObeLiX, který zahrnuje oblast sledování zakázek, skladové hospodářství, výrobu úpletů a konfekčních výrobků, sledování úpletů v barevně, podporu pro automatickou fakturaci a nadstavbové sestavy.

### **3.2.7 Externí a kapitálové vztahy**

#### **Vztah k akcionářům/společníkům:**

Společnost vede seznam akcionářů, neboť má veškeré akcie vydané společností znějící na jméno, akcie nejsou obchodovatelné.

### **Vztahy k finančním trhům**

Vzhledem k tomu, že společnost nemá registrované akcie, nemá povinnosti vůči veřejným trhům, ani vůči Komisi pro cenné papíry nebo Středisku cenných papírů (akcie společnosti jsou vydány v listinné podobě).

Jestliže by společnost měla zájem registrovat své akcie na veřejných trzích, resp. vydat takové akcie při případném zvyšování základního kapitálu společnosti, plnila by povinnosti podle příslušných zákonů.

## 4 PROGNOTICKÁ ČÁST

### 4.1 Strategické cíle

Stanovení cílů je velmi složitý proces. Mnohé podniky podléhají touze po okamžitém zisku a volí cíle, které jim umožní pouze dosažení zisku z hlediska krátkého období. Dlouhodobě firma není schopna udržet takovou výši zisku a může se dostat do potíží. „Organizace proto musí zvažovat určité protiklady jako je krátkodobý zisk versus dlouhodobý růst, hluboké pronikání trhu versus rozvoj nových trhů.“ [1]

Na základě předchozí analýzy současné situace navrhuji tyto strategické cíle:

- **Zachování objemu tržeb výrobků s vyšší přidanou hodnotou.**
- **Zavedení výroby technických textilií a zvyšování jejich podílu na obratu společnosti.**
- **Zahájení obchodní činnosti s komoditou textilního zboží – zajišťování produkce z asijských zdrojů.**
- **Vytvoření vlastní značky speciálního oblečení pro sport.**
- **Udržení vysoké kvality vyráběných úpletů.**
- **Výroba zátažných úpletů v objemech nad 60 000kg měsíčně:**
  - v malých zakázkách pro módní trh, s důrazem na flexibilitu, rychlost a pružnost dodávek úpletů a konfekce.
  - velké objemy úpletů z chemických vláken pro export v příznivých cenových relacích.
  - zhotovení velkých konfekčních zakázek z vlastních úpletů kooperací v zahraničí.
  - nákupem a prodejem textilního zboží.

## 4.2 Scénáře vývoje

V rozhodovacích situacích by měly být vždy vyžadovány minimálně tři odlišné možnosti jedna možnost je v podstatě zachovat stávající stav. Tuto variantu neuvádím, neboť z prognózy je patrné, že udržet současný stav je reálné. Dvě další pak tvoří dilema, které musí manažer řešit. Pouze v případě více možností může ten, kdo rozhoduje, opravdu vybírat.

Strategické scénáře zobrazují vývoj v hlavních výrobně/obchodních komoditách společnosti Helios RK:

- výrobky s vyšší přidanou hodnotou
- „základní“ produkce
- technické textilie
- obchod Asie

a) Tab. č. 11 scénář A – konzervativní

(v mil. Kč)	2007	2008	2009
<b>výroba s vyšší PH</b>	140	140	140
<b>výroba s nižší PH</b>	55	50	45
<b>obchod Asie</b>	5	15	25
<b>technické textilie</b>	10	15	20
<b>Celkem</b>	<b>210</b>	<b>220</b>	<b>230</b>

*Pramen: Zpracováno autorem dle interních materiálů*

**b) Tab. č. 12 scénář B – progresivní**

( v mil. Kč)	2007	2008	2009
<b>výroba s vyšší PH</b>	140	140	140
<b>výroba s nižší PH</b>	55	50	45
<b>obchod Asie</b>	8	20	35
<b>technické textilie</b>	20	40	60
<b>Celkem</b>	<b>223</b>	<b>250</b>	<b>280</b>

*Pramen: Zpracováno autorem dle interních materiálů*

### **4.3 Budoucí klíčové způsobilosti firmy**

Klíčové způsobilosti firmy vycházejí ze schválených živností společnosti, uvedených v Rejstříku živnostenského podnikání, a opírají se o výkon jednotlivých činností odborně způsobilými pracovníky firmy s celorepublikovou působností.

Klíčovou činností pro další rozvoj společnosti je důsledné dodržování a realizace inovačních programů, vývoje nových materiálů a vstup do oblasti technických textilií.

### **4.4 Marketingová strategie firmy –marketingový mix**

Marketingový mix představuje kombinaci marketingových nástrojů, jejichž prostřednictvím je realizována marketingová strategie. „Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“[2]



Bez ohledu na úroveň, na které jsou formulovány, musejí cíle splňovat následující požadavky:

1. jasnost
2. dosažitelnost

*Jasnost* je spojena s určitostí, čeho musí firma dosáhnout v oblastech prodeje, zisku nebo podílu na trhu, s kým a kdy. Jak měříme skutečně dosažené cíle? Často dochází k nejasnostem: například cíle mohou být stanoveny jako krátkodobé, střednědobé nebo dlouhodobé. Tyto pojmy však nemusí mít pro všechny typy trhů totožný význam. Co je střednědobé na spotřebitelském trhu je často krátkodobě na průmyslovém trhu.

Dosažitelnost se zabývá tím, zda je cíl reálný – nebyla laťka nastavena příliš vysoko? Má firma dostatečné prostředky, aby těchto cílů dosáhla? Existuje rovnováha mezi množstvím spotřebovaných prostředků a důležitostí cíle?

#### **Cíl:**

- 75% obratu společnosti budou v roce 2008 tvořit produkty s vyšší přidanou hodnotou (včetně technických textilií)
- podíl exportu v roce 2008 přesáhne 30% **Tab. č. 13 /viz příloha/**
- konkurenční pozice Helios RK bude podpořena dovozem základní produkce z Asie a používáním levných surovin od asijských výrobců
- podíl inovovaných produktů na celkovém obratu bude každý rok činit 30%

#### **4.4.1 Distribuce**

Distribuční cesty se budou lišit v závislosti na jednotlivých typech finálních produktů.

**Metráž:** Distribuce tohoto typu produktu neznamená zásadních změn. Vzhledem k tomu, že se jedná o textilie určené k dalšímu zpracování, je nejvýhodnějším způsobem přímý prodej šicím dílnám.

**Konfekce** ve mzdě: I přes stále rostoucí tlak na snižování cen za „konfekcionování“, je tento typ servisu velice výhodný. Jednotlivé firmy provedou výběr typu úpletu a barevnost, dodají stříhovou přípravu a balení. Konfekce je šita pod zákaznickovou značkou. Tento typ servisu vytváří poměrně vysokou závislost zákazníka na výrobcí. Dlouhodobě vzniká pevná vazba až určitý typ závislosti, což je pro nás výhodné.

**Vlastní konfekce:** Zde se jedná především o prodej fyziologického prádla pod vlastní značkou. Vývoj a prodej tohoto produktu bude předmětem samostatné marketingové strategie. Vzhledem k segmentaci trhu doporučuji vytvořit dva typy tohoto prádla:

- Neznačkovou řadu z levnější asijské suroviny, která bude určena pro prodej v řetězcích.
- Značkovou řadu určenou pro speciální způsob prodeje – prodejny se značkovým sportovním vybavením ve členění Every day, Active, Extrém. Pro tyto výrobky bude vyvinuto zvláštní balení, katalogy, každoročně bude měněna barevnost a střih. Zvlášť pro léto a zimu. Využitím speciálního PES vlákna CoolMax lze postupně vybudovat povědomí o spojení kvality, servisu a užitných vlastností.

**Prodej zboží:** Zde se jedná především o nákup a prodej jednolícnicích bavlněných úpletů z Turecka a z Asie.

Další úkoly v oblasti distribuce jsou spojeny s nutností oslovit nové trhy mimo již zavedená teritoria. Jsou to zejména: Skandinávie (Švédsko, Dánsko), Benelux (Belgie), Francie, Anglie. K tomu bude nutno provést reorganizace a posílení obchodního úseku z hlediska personálního a jazykového posílení celého týmu. Cíle stanovené pro tržby získané z nových aktivit v zahraničí ukazuje **tabulka č.13 Cíle exportu v příloze**.

Samostatným úkolem je identifikace cílových trhů a zákazníků pro technické textilie. Vzhledem k charakteru tohoto produktu se bude jednat o přímou distribuci.

#### 4.4.2 Produkt

Produkt, tedy výrobek nebo služba, který podnikatel nabízí, představuje základ celého podnikání, jelikož jeho prostřednictvím jsou uspokojovány potřeby a tužby zákazníka. Hlavní vlastností nabízeného produktu tedy musí být jeho atraktivita pro zákazníka. Kotler[7] udává následující komponenty produktu: rozmanitost, jakost, design, vlastnosti, značka, balení, velikost, služby, záruky a výnosy. Osobně si myslím, že je v této oblasti třeba především analyzovat, zda daný sortiment plně odpovídá přáním zákazníka, případně navrhnout jeho změny a také považuji za klíčovou kontinuální snahu o budování špičkového image daného produktu. Komponenty skvělého image jsou mimo jiné i výše zmíněné faktory, a to zejména kvalita, značka a design. A vzhledem k uvedenému faktu, že ve velké většině případů je pro podnik udržení stávajícího zákazníka levnější nežli získání zákazníka nového, je třeba klást na tyto komponenty zvýšený důraz, jelikož vynikající image produktů a potažmo celého podniku působí velmi pozitivně na loajalitu zákazníků.

Uplatnění na náročných trzích EU bude realizováno především inovovaným sortimentem

- elastické i neelastické úplety z mikrovláken (PES a PAD micro, vs modal micro)
- fyziologické úplety (Coolmax, Thermolite, případně z dalších značkových i neznačkových fyziologických vláken Senzura, Coolplus ....)
- žakárové úplety z barevných přízí
- úplety ze speciálních vláken (nehořlavá, vodivá, antimikrobiální apd.).
- úplety na ložní prádlo (povlakoviny a jednolící elastická prostěradla ve větších šířích)
- distanční pleteniny pro prádlo (tvarované podprsenky)
- distanční technické úplety pro zdravotní ortézy a jiné speciální použití
- průzkum aplikací „hightech“ pletenin ze skleněných, čedičových, kovových, aramidových případně uhlíkových vláken

#### **4.4.3 Cena**

Podstatným faktorem, který ovlivňuje nákupní chování zákazníka je cena. Cenu lze chápat jako oběť, kterou musí zákazník podstoupit, aby mohl získat daný produkt. Tuto oběť ale podstoupí pouze tehdy, pokud je menší než užitek, který daným nákupem získá. Je tedy nutné vyvíjet snahu o maximální možné zvyšování hodnoty pro zákazníka. Aktivitty tvořící cenovou politiku podniku zahrnují: [5]

- Stanovení ceny (výše ceny bude určována na základě kalkulace nákladů, dále na základě srovnávání s výší cen konkurence nebo na základě cenové citlivosti zákazníků)
- Cenové strategie při zavádění nových výrobků bude diferencováno podle aktuální situace. Například při zavedení nových řad funkčního prádla bude neznačková řada prodávána s nižší marží a u značkového zboží bude snaha tuto „ztrátu“ nahradit vyšším ziskem. Politika cenové diferenciace bude uplatňována jak u rozdílných trhů tak dle velikosti zákazníka.
- Politika slev bude hojněji využívána především mimo sezonu a při výprodeji skladových a málo obrátkových zásob.
- Platební podmínky budou součástí diferenciace a řízení pohledávek.
- Pro stanovení zahraniční cenové politiky bude stěžejní vypracování cenové mapy. Ta určí, zda jsou exportní aktivity v souladu s ekonomickou strategií firmy.

#### **4.4.4 Propagace**

Propagace podnikem nabízených produktů je nutná jak při uvádění nového produktu na trh, tak pro udržování a zlepšování jejich pozice na trhu. Jde o nástroje komunikace se zákazníkem, jelikož ten má většinou pouze kusé informace o tom, jaká je na daném trhu nabídka. Je tedy úkolem propagace, aby rozšiřovala povědomí o podniku a jeho produktech a přesvědčila co největší počet potenciálních zákazníků, že právě podnikem nabízený produkt jim přináší vysokou hodnotu a uspokojí jejich potřeby a tužby. Důsledkem neexistence cílené marketingové práce ve firmě je současná úroveň propagace na velice nízké úrovni. Proto je o to více důležité využít nástroje propagace, které jsou také nazývány jako marketingový komunikační mix:

**Reklama:** Vzhledem k tomu, že finální produkty jsou určeny jak pro další zpracování, tak pro koncového zákazníka budou způsoby reklamy rozdílné.

- „Úplety v rolích“, tedy polotovar, bude propagován prostřednictvím odborných časopisů, jako Textil žurnál a obdobná zahraniční periodika.
- Pro speciální funkční oblečení bude využito reklamy ve sportovních odborných časopisech a formou sponzorování vybraných sportovních akcí. Pro toto zboží je zvláště vhodná „indoor reklama (prodejní stojany) a outdoor reklama jako jsou billboardy či veřejné dopravní prostředky. Doporučuji zvážit i možnost televizní reklamy.
- V současnosti jsou téměř alfou a omegou marketingu podniku jeho kvalitní internetové stránky. Společnost Hélios RK již od svého založení klade veliký důraz na tento komunikační zdroj a je nutné říci, že její internetové stránky jsou přehledné, velmi dobře a strukturovaně informují potenciálního zákazníka o firmě i výrobním programu a dle mého názoru působí na člověka profesionálně a příjemně. Stránky jsou k dispozici i v anglické mutaci. Vzhledem k tomu, že webové stránky naprosté většiny konkurentů dle mého názoru na člověka působí zanedbaně nebo amatérsky, je třeba říci, že internetové stránky společnosti patří nepochybně k jejím největším konkurenčním výhodám. Vzhledem k navrhovanému budování značky by bylo dobré připravit zvláštní internetové stránky pro značkové sportovní oblečení s možností nákupu přes internet.

**Podpora prodeje:** Ta je odrazem orientace firmy na zákazníka. Nejvhodnější formou jsou odborné veletrhy.

- STYL Brno, STYL Moskva, Sportprag Praha a pro technické textilie Textextil Frankfurt nad Mohanem
- Příležitostně využít i slevové akce, věrnostní bonusy a další běžné prostředky podpory prodeje

**Public relations:** Představuje další systematickou činnost, jejímž cílem je vytváření důvěry a dobrých vztahů s veřejností.

- Pokračovat v tradici zveřejňování informací o firmě v regionálním tisku i celostátních Hospodářských novinách.
- Ve vybraných speciálních prodejnách s sportovním zbožím organizovat předváděcí akce sportovního funkčního oblečení.

## **4.5 Finanční strategie**

### **4.5.1 Hospodářské výsledky**

Plánovaný vývoj základních ukazatelů pro jednotlivé scénáře rozvoje je vyjádřen **Tab. č.14** a **Tab. č. 15 viz příloha**

Záměrně opět neuvádím první a základní variantu, která předpokládá udržení stávajícího stavu. Je samozřejmé, že za určitých okolností by udržení současného stavu bylo pozitivní. Proto však není tato strategie vytvářena. Z výše uvedených argumentů je patrné, že společnost má pro další zlepšování veškeré předpoklady.

### **4.5.2 Financování společnosti**

Oba scénáře se budou řídit jednotným principem financování společnosti tak, aby byla v každém okamžiku zajištěna dostatečná likvidita společnosti. K tomu je nutno zajistit kontokorentní a provozní úvěr pro vykrývání výkyvů v platbách a cílené řízení položek pracovního kapitálu (pohledávky vs. závazky) při přebírání dodavatelských závazků, přímá zodpovědnost obchodu za výši pohledávek.

#### 4.5.3 Vývoj poměrových ukazatelů společnosti - cíle

**A)** Konzervativní scénář - dosáhnout minimální rentability vybraných aktiv a pasiv dle tab. č. 16

**Tab. č. 16** Vybrané poměrové ukazatele

Rok	2007	2008	2009
ROA (zisk/celková aktiva)	4,9%	5,0%	6,2%
ROE (zisk/vlastní jmění)	8,3%	8,0%	9,6%
ROS HV po zdanění/tržby)	3,8%	3,8%	4,5%

*Pramen: Zpracováno autorem dle interních materiálů*

**B)** Progresivní scénář - dosáhnout minimální rentability vybraných aktiv a pasiv tab.č. 17

**Tab. č. 17** Vybrané poměrové ukazatele

Rok	2007	2008	2009
ROA (zisk/celková aktiva)	6,2%	8,5%	11,4%
ROE (zisk/vlastní jmění)	9,9%	12,1%	13,9%
ROS (HVpo zdanění / tržby)	4,5%	5,3%	6,2%

*Pramen: Zpracováno autorem dle interních materiálů*

## **Operace:**

Zajistit optimální řízení pracovního kapitálu (minimalizace zásob, obrátka pohledávek nižší než obrátka závazků).

### **4.5.4 Investiční strategie**

Investiční strategie firmy pro oba scénáře vychází z investic na obnovu strojního zařízení v úrovni 4-5 mil. ročně.

Progresivní scénář ještě nad tuto základní investiční strategii uvažuje s prostředky investovanými do oblasti technických textilií v úrovni 3 mil. Kč. Zahájení obchodu s asijskými zeměmi si vyžádá náklady v předpokládané výši 3 mil. Kč – do vybudování odpovídacích skladových prostor.

## **4.6 Provozní operace**

Definované operace jsou věcně pro obě varianty stejné, některé se liší pouze v termínu nutného zajištění nebo v potřebném objemu.

1. Spolupráce se společností Tylex. na vybavení vhodným úpravářenským zařízením a zvýšení objemu zadávaných zakázek pro barvení a úpravu zátažných úpletů
2. Důsledné uplatňování inovačního programu:

### a) Inovace třetího řádu

- Distanční pleteniny - ve spolupráci se společností Tylex. v oblasti úpravy hotového zboží
- Lůžkoviny – optimalizace materiálu, zajištění distribučních cest
- Technické pleteniny aplikační zkoušky materiálů z čedičových vláken, seskání vysoce pevného PES a p-aramidu Kevlar s ocelovým drátem, výroba pletenin vhodných pro autotech, aplikace lněných, skleněných, karbonových a jiných high-tech vláken



- Sportech pleteniny - fyziologické na bázi PL zajišťující transport, aplikace fyziologických vláken typu, Coolmax.
- fyziologické na bázi PL zajišťující izolaci (na bázi dutých vláken Thermolite)
- Elastické úplety – vývoj a výroba odlehčených jemnovláknenných syntetických a VS úpletů v příznivých cenových relacích

#### b) Inovace druhého řádu

Jedná se o problematiku náhrady používaných vláken za vlákna stejných charakteristik a vlastností převážně od asijských výrobců (levnější materiál) a dále o navyšování podílu chemických vláken a podílu VS vláken v celkovém objemu zpracovávaných surovin.

#### c) Inovace prvního řádu

Tato činnost probíhá ve dvou hlavních rovinách:

- dle přání klientů různé hmotnostní a drobné materiálové úpravy
- vznik zcela nových typů rovněž dle požadavků klientů

3. Zajištění prostor pro umístění nových technologií
4. Vytvoření systému spolupracujících firem pro dosažení komplexnosti
5. Podpora vzniku „volných struktur“ v oblastech projektových řešení

### **4.7 Řízení a organizace společnosti**

V horizontu časové působnosti tohoto materiálu se nepředpokládají výrazné změny v organizační struktuře společnosti. Organogram a pracovní náplň jednotlivých útvarů odpovídá potřebám společnosti a je plně funkční. Hlavním úkolem je přechod od současného vlastnického řízení společnosti na řízení manažerské (viz. kapitola Řízení lidských zdrojů).

## **4.8 Řízení jakosti**

Společnost bude systém řízení jakosti prohlubovat a zvyšovat na základě následujících parametrů:

- určovat kritéria a metody potřebné pro zajištění efektivního fungování a řízení vybraných procesů, identifikovat podstatné znaky procesů, monitorovat, měřit a analyzovat tyto procesy, identifikovat procesy, které poskytují společnosti přidanou hodnotu
- vytvářet prostředí, které povzbuzuje zapojování a rozvoj zaměstnanců, zlepšení interní komunikace
- předvídat očekávání zákazníků a pochopit jejich budoucí potřeby
- vytvořit optimální počet dodavatelů, identifikaci potřeb a příležitostí v dodavatelském systému
- zajistit trvalý přínos z certifikace v oblasti spokojenosti zákazníků, neustálém zdokonalování služeb, účinnosti při zajišťování služeb a odpovědnosti všech zaměstnanců za jakost uvnitř společnosti

## **4.9 Řízení lidských zdrojů**

Hlavními kritérii rozvoje lidských zdrojů jsou:

- nastavení takových mechanismů ve všech směrech personálního rozvoje, které umožní pružnou reakci na rozvoj společnosti
- rozšíření spolupráce s vybranými personálními agenturami, realizace výběrových řízení, assessment
- orientace na mladší věkové kategorie
- optimalizace mzdového systému (průběžně)

- důraz na větší propojení mezd s výsledky společnosti, s výsledky oblastí a hodnocením zaměstnanců
- zpracování a realizace koncepce vzdělávání zaměstnanců
- vytvoření systému personálních rezerv a jejich vzdělávání
- podpora všech efektivních prostředků vedoucích ke zvýšení informovanosti zaměstnanců
- průběžné vyhodnocování nastavených personálních mechanismů z pohledu efektivnosti a přínosů pro společnost

## **5 RIZIKA STŘEDNĚDOBÉHO PLÁNU**

### **5.1 Externí rizika**

- úbytek tradičních odběratelů jako důsledek konkurenčního boje
- razantní nástup asijské konkurence na trh

### **5.2 Interní rizika**

#### **5.2.1 *Obchodní a marketingová rizika***

- konkurenční firmy na trhu schopné levnějších dodávek produktů
- nedostatek kvalifikovaného personálu pro výkon obchodních činností
- pozdní reagování na změnu ovlivňující úspěšnost marketingové strategie

#### **5.2.2 *Finanční a provozní rizika***

- zhoršená platební morálka odběratelů
- opožděný nákup technologií
- pokračující posilování CZK
- pomalé najíždění nových technologií
- nepřipravenost na specifické požadavky zákazníků

## **6 IMPLEMENTAČNÍ PLÁN**

### **6.1 Kontroloving**

#### **1. Souhrnná zpráva o stavu ve vývoji technických textilií**

Zodpovídá: Šafránek

Termín: 2x ročně

#### **2. Rozvoj nových exportních teritorií**

Zodpovídá: Jansa

Termín: 4x ročně

#### **3. Zpráva o možnosti využívání externích kapacit z pohledu cen a kvality**

Zodpovídá: Šafránek

Termín: 2x ročně

#### **4. Kontrolní zpráva o výsledcích a realizaci inovačních programů**

Zodpovídá: Šafránek

Termín: 2x ročně

#### **5. Kontrolní zpráva o dosažených prodejních objemech dle definovaného rozdělení sortimentu včetně přijatých opatření**

Zodpovídá: Novák

Termín: 2x ročně

**6. Kontrolní zpráva o požadovaném sortimentu a návrhu/realizaci k dovozům zboží od asijských výrobců**

Zodpovídá: Jansa

Termín: 2x ročně

**7. Zpráva o potřebě investičních prostředků k realizaci inovací a rozvoji technických textilií**

Zodpovídá: Šafránek

**8. Zprávu k tvorbě rozpočtu předložit v 9.-10. měsíc roku. Kontrolní zpráva:**

**4. měsíc roku**

Zodpovídá: Novák

## 7 ZÁVĚR

Malé a střední podniky představují nedílnou součást všech vyspělých tržních ekonomik, jsou důležitým zdrojem inovací, zvyšují zaměstnanost a vytvářejí zdravé konkurenční prostředí v národní ekonomice. Jak uvádím v úvodu této práce, textilní průmysl se nachází ve složité situaci. Je to především proto, že textilní podniky musely v krátké době řešit dva zásadní problémy. Transformaci na tržní ekonomiku a následně čelit celosvětové krizi textilního průmyslu.

Větší naději na přežití mají právě malé a střední firmy, pokud jsou schopny pružně reagovat na změny a požadavky trhu.

Z jedné strany lze vytvořit vizi – tedy v tom obecném slova smyslu, kterou je prosperita a udržení „textilní výroby“. To co musí být stále živé a měnící se, jsou prostředky a nástroje, jak cíle dosáhnout.

Cílem mé práce bylo navrhnout marketingovou strategii středně velké textilní firmy, zhodnotit její současnou pozici na trhu a stanovit směr dalšího rozvoje ve střednědobém horizontu tří let. Vzhledem k rychle měnící se situaci je toto poměrně krátké období zvoleno záměrně.

Malé a střední firmy nemají prostředky na zásadní změnu výrobního programu. Musí si stávající výrobou zajistit dostatek finančních prostředků na to, aby mohly udržet firmu v chodu a současně vytvořit dostatek finančních prostředků k tomu, aby mohly investovat, tedy i splácet úvěry bez dramatického rizika, že by i případný krátkodobý neúspěch nepovede k likvidaci firmy.

V první části své práce se zabývám externí a interní analýzou firmy. Z uvedeného vyplývá, že Helios RK je firmou s dostatečným potenciálem pro další činnost a rozvoj. V současnosti je v tuzemsku na špici ve svém oboru, především ve výrobcích s vyšší přidanou hodnotou. Díky zvládnuté moderní technologii a užití nových materiálů je schopna nabídnout zákazníkům více než ostatní domácí konkurence. Dosavadní hospodářské výsledky a zázemí finančně silného akcionáře dávají předpoklady k možnosti investovat. V předchozích letech měla firma dostatek zakázek a relativně se nemusela mnoho snažit získávat nové zákazníky. Možná právě proto podcenila tureckou a asijskou konkurenci, která se projevila až později s nástupem dováženého, relativně kvalitnějšího zboží. Firmě začínají v současnost chybět dříve jisté tržby z klasických jednolícnicích úpletů s nižší přidanou hodnotou a vyvstává potřeba je nahradit.

Důsledkem absence marketingového oddělení neměla firma zpracovanou marketingovou strategii. Chybějící marketingový výzkum a analýza mohla s předstihem upozornit na možné budoucí problémy.

Vypracování mnou navrhované marketingové strategie bylo podmíněno provedením všech těchto kroků. Pro zpracování nutných podkladů jsem využil poznatků získaných z odborné literatury a svoji osobní znalost firmy.

V druhé části navrhuji jednotlivé konkrétní kroky, které vedou k zlepšení prognózy firmy v budoucnosti. Jsou to především změny ve výrobní skladbě uplatněním technických textilií a high-tech textilií, vybudování vlastní značky pro funkční prádlo pro sport a volný čas. K realizaci zejména posledního má firma veškeré předpoklady.

V oblasti lidských zdrojů je nutné doplnění obchodního oddělení jazykově vybavenými lidmi se znalostmi textilu a marketingu. Pro vývoj technických textilií je potřebné získat alespoň jednoho odborníka s potřebnými znalostmi.

Třetí částí moji práce je ekonomický rozbor firmy, který prolíná analytickou i prognostickou částí. Ekonomická situace firmy není nijak dramatická. Jak jsem již uvedl, jednou z předností firmy jsou na textilní podnik dobré výsledky v oblasti ekonomiky (přidaná hodnota na zaměstnance) a dobré finanční zázemí silného akcionáře. To dává dobré předpoklady k možnosti financovat navržené inovační akce v objemu 4 – 5 mil Kč ročně a 6 mil Kč na mimořádné investice spojené se zahájením nových výrobních a obchodních aktivit.

Nedostatkem je poměrně vysoká míra pohledávek po lhůtě splatnosti. Zmíněné chybějící tržby, ztracené na úkor asijské konkurence, a především zisk z nich, však nabádá k určité opatrnosti při investování.

Poslední částí je implementace a kontrolní mechanismus, tedy nástroj jak předejít nezdaru z nedůslednosti. Osobně se domnívám, že to, co je podstatné, je tvůrčí přístup k realizaci marketingové strategie. Žádná strategie není dogma a jenom důsledná kontrola úkolů a okamžité reagování na změnu situace je tím pravým receptem na budoucí úspěch.

Přínosem této práce pro firmu Helios RK je ucelený pohled na současné postavení firmy a stanovení postupné činnosti pro další tři roky. Snažil jsem se zpracovat tuto marketingovou strategii více z pohledu praxe tak, jak tuto firmu vnímám jako pracovník obchodního oddělení. Potvrdila se také moje hypotéza, že ve firmě chyběly marketingové nástroje, které by poskytly celkový obraz firmy z pohledu uvnitř i zvenčí společnosti.



## **8 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK**

OE:	Open end
VS:	Viskóza
PL:	Polyester
CO:	Bavlna
PP:	Polypropylen
PC:	Polyacrylonitril
ČR:	Česká republika
VTZ:	Vědecko-technická základna
EU:	Evropská unie
EVA:	Zisk po zdanění
PH:	Přidaná hodnota

## 9 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing. 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6
- [2] KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing. 1. vydání Praha: Granada Publishing*, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3
- [3] KUBÁTOVÁ, Z. Textiláci bojují s krizí. Někdy úspěšně. *Hospodářské noviny*, 2007, 16. března 2007, s. 18
- [4] ŠVANDOVÁ, Z. *Úvod do marketingové strategie*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005. 99 s. ISBN 80-7083-918-X
- [5] WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-075-9.

## **10 SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Tab. č. 13 Cíle exportu

Příloha č. 2: Tab. č. 14 Konzervativní scénář

Příloha č. 3: Tab. č. 15 Progresivní scénář

## PŘÍLOHY

Tab. Č.3 Cíle exportu v mil. Kč

Teritorium	2007	2008	2009
Německo	5	6	10
Slovensko	14	14	16
Rusko	2	3	5
Rakousko	2	3	3
Itálie	2	2	2
Skandinávie	-	2	4
Benelux	1	4	7
Francie	2	4	6
Anglie	-	2	5
Bělorusko	3	5	6
Maďarsko	-	-	2
Celkem	<b>31</b>	<b>45</b>	<b>66</b>

*Pramen: Zpracováno autorem dle interních materiálů*

**a) Tab. č. 14 Konzervativní scénář**

<b>(v mil. Kč)</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Tržby	210	220	230
Aktivace	20	20	20
Výnosy	230	240	250
<b>PH</b>	<b>39</b>	<b>41</b>	<b>42</b>
Náklady – fixní	44	44	44
Náklady – variabilní	178	186	195
Náklady celkem	222	230	239
Úroky	1,7	1,7	1,7
<b>Zisk</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>11</b>
Aktiva celkem	161	161	161
Stálá aktiva	42	39	36
Oběžná aktiva	109	112	115
Pohledávky	70	73	75
Základní jmění	50	50	50
Vlastní jmění	100	104	105
Závazky	33	35	36

*Pramen: Zpracováno autorem dle interních materiálů*

**b) Tab. č.15 Progresivní scénář**

<b>(v mil. Kč)</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Tržby	223	250	280
Aktivace	20	20	20
Výnosy	243	270	300
<b>PH</b>	<b>41</b>	<b>44</b>	<b>47</b>
Náklady – fixní	44	44	44
Náklady – variabilní	189	212	237
Náklady celkem	233	256	281
Úroky	1,7	1,7	1,7
<b>Zisk</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>19</b>
Aktiva celkem	161	164	167
Stálá aktiva	42	39	36
Oběžná aktiva	109	115	121
Pohledávky	70	76	81
Základní jmění	50	50	50
Vlastní jmění	101	108	117
Závazky	33	35	36

*Pramen: Zpracováno autorem dle interních materiálů*